

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2009: 133). Kepemimpinan menurut Anoraga (2003:2) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. (Brahmasari & Suprayetno, 2008:126).

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan

kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sebagai kemampuan, tentunya terdapat perbedaan antara satu orang dengan lainnya.

2.1.2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Setiap orang memiliki tipe yang berbeda dalam melaksanakan kepemimpinan. Menurut Siagian (2003:27) terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu 1) tipe otokratik, 2) tipe paternalistik, 3) tipe kharismatik, 4) tipe laissez faire, dan 5) tipe demokratis. Berikut ini dijelaskan lima tipe kepemimpinan tersebut.

1. Tipe Otokratik

Kepemimpinan tipe otokratik disebut juga dengan istilah kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan jenis ini mengendalikan semua hal dalam suatu kelompok. Seorang pemimpin otoriter memposisikan dirinya sebagai penguasa tunggal dalam kelompoknya. Wiriadihardja (1987: 114) menggambarkan ciri-ciri dan reaksi bawahan dalam kepemimpinan jenis ini sebagai berikut:

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- b. Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pimpinan, pada saat-saat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian.
- c. Pimpinan mendiktekan tugas-tugas khusus dan para anggota adalah pelaksananya.

- d. Pimpinan cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok, kecuali dalam hal berdemonstrasi.

Sedangkan Siagian (2003:27) memaparkan bahwa seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- d. Menganggap bahwa organisasi sebagai alat semata-mata
- e. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- f. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- g. Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)

2. Tipe Paternalistik

Pemimpin yang memiliki gaya paternalistik dicirikan sebagai berikut:

- a. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- f. Sering bersikap mau tahu

3. Tipe Kharismatik

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. (Ivancevich, dkk, 2007). Pemimpin kharismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyandang kualitas-kualitas pahlawan memiliki karisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin karismatik adalah pahlawan.

Robins (2006) mengidentifikasi lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik, yaitu:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

4. Tipe Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Oleh karena itu, Wiriadihardja (1987: 115 - 116) menggambarkan ciri-ciri dan reaksi bawahan dalam kepemimpinan jenis ini sebagai berikut:

- a. Kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan diberikan kepada kelompok maupun individual, tanpa banyak campur tangan pimpinan.
- b. Pimpinan tidak mengambil keaktifan dalam pembahasan bersama kelompok.
- c. Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan.
- d. Pimpinan jarang memberikan komentar secara spontan terhadap kegiatan bawahannya, kecuali ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk menilai dan mengatur jalannya pekerjaan organisasi.

5. Tipe Demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan

- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Lima tipe kepemimpinan di atas merupakan model yang bisa digunakan sebagai acuan seorang pemimpin dalam memimpin kelompoknya. Seorang pemimpin bisa memilih yang sesuai dengan keadaan kelompok yang dipimpinya.

2.1.3. Indikator Kepemimpinan Yang Baik

Pada pembahasan sebelumnya telah dipaparkan tipe-tipe kepemimpinan yang bisa dijadikan acuan bagi pemimpin dalam mengendalikan suatu kelompok. Namun begitu, ada hal-hal khusus yang bisa digunakan untuk mengukur baik dan tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan yang baik adalah sebagai berikut:

1. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

2. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

4. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

5. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-

tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

6. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

7. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

8. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

2.2. Motivasi

2.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi secara bahasa memiliki arti dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu (Poerwadarminta, 1989, 666). Dalam Ensiklopedi Nasional Indonesia (1998: 378), motivasi diartikan sebagai suatu proses mengembangkan dan mengarahkan perilaku individu atau kelompok, agar individu atau kelompok itu menghasilkan keluaran yang diharapkan, sesuai dengan sasaran atau tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2008:93).

2.2.2. Macam-Macam Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri seseorang bisa ditimbulkan oleh faktor eksternal dan faktor internal. Motivasi yang muncul karena faktor internal disebut motivasi intrinsik. Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan motivasi yang dipengaruhi faktor internal disebut motivasi ekstrinsik, yaitu yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Sebagai contoh seseorang yang melakukan pekerjaan karena tahu dinilai oleh atasan dengan harapan mendapatkan nilai yang baik. Jadi yang penting bukan karena melakukan pekerjaan sebagai kewajiban, tetapi ingin mendapatkan nilai yang baik. Oleh karena itu, seorang pemimpin (manajer) harus mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahannya.

Antoni (2006:24) mengutip Soegiri (2004) bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari

tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya

2.2.3. Indikator Motivasi

Selamet (2007: 137) mengungkapkan bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan

Suasana harmonis antar pegawai terjalin di tempat kerja dan selalu terjalin kerjasama bawahan dengan atasan maupun dengan rekan kerja. Suasana yang demikian dapat menjadik karyawan betah dan termotivasi untuk melakukan tugas pokok dan fungsinya.

2. Lingkungan kerja

Suatu kegiatan akan terasa nyaman apabila lingkungan kerja mendukung. Salah satu bentuk lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan adalah terdapat fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai sesuai dengan kebutuhan kerja dan suasana kerja yang sesuai dengan yang di harapkan.

3. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

Salah satu faktor yang mendukung kinerja adalah pengetahuan yang diimplementasikan menjadi keterampilan. Karena itu, perusahaan/ organisasi yang baik akan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, baik melalui kesempatan melanjutkan pendidikan formal maupun dalam bentuk pelatihan.

4. Pemberian tunjangan

Yang dimaksud pemberian tunjangan adalah tunjangan yang layak bagi pegawai. Perusahaan /organisasi yang baik adalah yang mampu memberikan tunjangan yang layak bagi pegawainya. Dengan tunjangan yang layak, pegawai tidak perlu melakukan kegiatan lain untuk mencari tambahan guna mencukupi kebutuhannya.

2.3. Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan pengindonesiaan dari kata *performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara,2008:67). Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang di pengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006: 26). Berikut Pandangan Kinerja menurut beberapa ahli:

1. Menurut Robbins(2007:9) bahwa "kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya
- c. Menurut Widodo(2005:78) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan yang menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang di harapkan

Berdasarkan pengertian kinerja dari pendapat dua ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil

pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

2.3.2. Faktor-Faktor Kinerja

Kinerja sebagai hasil pekerjaan seseorang, tentunya berbeda antara satu orang dengan lainnya, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan disaat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Mangkunegara (2008: 67) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang

diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.3. Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja seorang pegawai diperlukan indikator kinerja yang merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson (2006: 378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan. Dengan demikian, kuantitas kinerja dapat diartikan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan.

2. Kualitas

Kinerja juga bisa dilihat dari kualitas pekerjaan yang telah dilakukan. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu

Salah satu aspek yang bisa digunakan mengukur kinerja karyawan adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4. Kehadiran

Aspek lain yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah Kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.4. Penelitian Terdahulu

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu dimaksudkan untuk melandasi penelitian yang akan dilakukan. Hasil penelitian terdahulu yang dijadikan bahan telaah adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Herdiyanti Rise P (2010) yang berjudul *Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan* (Studi pada PT. Semen Gresik Persero Tbk.) (Jurnal Kepemimpinan, Wacana Vol. 13 No. 4 Oktober 2010, ISSN. 1411-0199). Penelitian ini mengambil 68 sampel

dari 212 karyawan di PT. Semen Gresik Persero Tbk.) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (3) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi orientasi tugas dan orientasi karyawan memiliki dampak secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini mendukung penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi orientasi tugas dan orientasi karyawan berpengaruh kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2. Penelitian Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno yang berjudul *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)* (Jurnal Ilmiah Program Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya dalam *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.10, No. 2, September 2008: 124-135). Berdasarkan hasil analisis data dengan

menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program *AMOS* versi 4.0 dan pembahasan hasil penelitian, penelitian menyimpulkan beberapa hal penting, yaitu 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 4) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, 5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan 7) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

3. Penelitian Regina Aditya Reza yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara* (Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 2010). Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 112 karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tiga hasil penelitian yang dijadikan telaah di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Kesamaan penelitian pertama dengan penelitian ini terdapat pada variabel kepemimpinan, pada hasil penelitian kedua kesamaan terdapat pada variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja, pada hasil penelitian ketiga kesamaan terdapat pada variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja, dan variabel kinerja.

Selain persamaan, tiga hasil penelitian di atas juga memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Perbedaan dengan penelitian pertama terdapat pada variabel X_1 yaitu imbalan dan variabel Y yaitu kepuasan kerja. Perbedaan dengan hasil penelitian kedua terdapat pada variabel X_3 , yaitu budaya organisasi dan variabel Y , yaitu kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja perusahaan. Sedangkan perbedaan dengan hasil penelitian ketiga terdapat pada variabel X_3 , yaitu disiplin kerja. Dengan demikian, penelitian yang akan dilakukan ini belum pernah dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya. Berdasar hal ini, peneliti akan mengadakan penelitian yang mengkaji kepemimpinan dan motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Pati.

2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. Dengan

demikian, kinerja seseorang merupakan kesuksesan yang dicapai individu didalam melakukan pekerjaannya. Kinerja sebagai hasil pekerjaan seseorang, tentunya berbeda antara satu orang dengan lainnya, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan disaat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. Rasa puas yang didapatkan karyawan, lebih dipengaruhi oleh lingkungan dan keadaan di tempat kerja. Dalam hal ini, seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

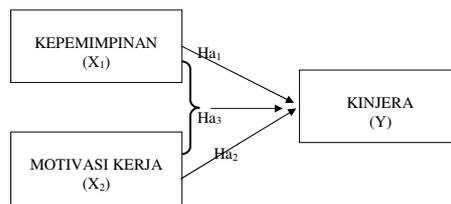
Kepemimpinan merupakan cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sebagai kemampuan, tentunya terdapat perbedaan antara satu orang dengan lainnya. Setiap orang memiliki tipe yang berbeda dalam melaksanakan kepemimpinan. Namun begitu, ada hal-hal khusus yang bisa digunakan untuk mengukur baik dan tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Selain kepemimpinan, kinerja pegawai juga bisa dipengaruhi oleh motivasi kerja dari pemimpin. Motivasi secara bahasa memiliki arti dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu. Dengan demikian, motivasi kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Motivasi yang ada dalam diri seseorang bisa ditimbulkan oleh faktor eksternal dan faktor internal. Motivasi yang muncul karena faktor internal disebut motivasi intrinsik, dan motivasi yang dipengaruhi faktor internal disebut motivasi ekstrinsik, yaitu yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Misalnya seseorang yang melakukan pekerjaan karena tahu dinilai oleh atasan dengan harapan mendapatkan nilai yang baik. Jadi yang penting bukan karena melakukan pekerjaan sebagai kewajiban, tetapi ingin mendapatkan nilai yang baik. Berdasarkan hal ini, seorang pemimpin (manajer) harus mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahannya.

Kerangka teori di atas merupakan kerangka pemikiran teoritis peneliti berdasarkan kajian yang telah dilakukan. Dalam penelitian ini kerangka pemikiran teoritis penelitian berpikir digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian



Sumber: Konsep Yang Dikembangkan dalam Penelitian

2.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan yang mungkin benar atau salah (Hadi, 2006: 102). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ha₁ : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Pati.

Ha₂ : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Pati.

Ha₃ : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Pati.